Febbraio 1980

FPDM-202

Honeywell
Honeywell Information Systems Italia

panoramaHISI

DISTRIBUZIONE INTERNA

MILANO, 29 Gennaio 1980

Si è tenuto in via Vida un incontro informativo tra il management e i rappresentanti sindacali.

In questo supplemento di PanoramaHISI i testi delle comunicazioni informative rilasciate da C. Peretti, L. Fezzi, M. Cimino e G.C. Vaccari

ARCHIVIO STORICO
ASSOCIAZIONE POZZO DI MIELE
FPDM 202
RPNH 164S

Comunicazione dell'ing. Carlo Peretti, Amministratore Delegato e Direttore Generale della Honeywell Information Systems Italia

Comunicazione dell'ing. Ludovico Fezzi, Direttore Generale del Settore Industriale della Honeywell Information Systems Italia

Comunicazione dell'ing. Michele Cimino, Direttore Generale del Marketing Italia della Honeywell Information Systems Italia

Comunicazione dell'ing. Gian Carlo Vaccari, Direttore Generale delle Attività Diversificate della Honeywell Information Systems Italia

Comunicazione dell'ing. Carlo Peretti, Amministratore Delegato e Direttore Generale della Honeywell Information Systems Italia

Ci incontriamo di nuovo dopo due anni. Nel 1978 infatti l'incontro informativo sulle prospettive dell'azienda e il riflesso delle stesse sui livelli occupazionali (allora questo era un discorso abbastanza importante, come oggi d'altra parte) avvenne durante la discussione della piattaforma integrativa.

Nell'iniziare questo incontro, come in quelli passati, sono conscio che insieme con voi, stiamo cercando di fare qualche passo avanti nel campo della democrazia industriale che è sempre più, nei paesi a capitalismo maturo, un nodo nevralgico dell'evoluzione dei sistemi di relazioni industriali.

Che nel nostro Paese sia necessario che si instauri un sistema di relazioni industriali aperto, di confronto, che sappia realizzare linee di programmazione comuni, che non sia solo conflittuale, è fuor di dubbio.

So quanto questo tema sia oggetto di studio e di discussione sia da parte sindacale che da parte industriale. Mi sembra però giusta la tesi che sostiene che c'è tuttora un'inerzia nel dibattito politico e nell'iniziativa legislativa che ha portato a non risolvere il tema della riforma societaria, ed a collocare in questo ambito il problema del diritto all'informazione.

Mi sembra che se le forze sociali vogliono puntare su un sistema che preveda, da parte di ognuna, la capacità di pronunciarsi autonomamente come soggetto attivo di programmazione, sia necessario un notevole salto di qualità nel sistema dei diritti d'informazione (forse il nuovo contratto metalmeccanici è in questo senso), per passare dall'informazione della singola impresa all'acquisizione di informazioni di « sistemi di imprese » ed alla capacità di elaborare i dati ottenuti.

E' quindi con la convinzione di portare un contributo, anche se piccolo, che con i miei collaboratori, ci siamo preparati a questo incontro.

In sostanza, noi – come azienda – non siamo assolutamente contrari al diritto di informazione. Anzi penso che si debbano fare passi avanti sia verso le persone che lavorano nell'azienda sia verso il mondo esterno. Le aziende in Italia, in genere, non informano né quelli che vi lavorano né gli azionisti. Secondo me è necessaria quindi una maggior trasparenza che faccia sapere meglio quello che succede all'interno.

Obiettivo del 1977

Nel 1977 avevo delineato quella che è poi stata la nostra linea di azione nei susseguenti due anni: essere pronti cioè ad agire con elasticità e commettere il minor numero di errori.

Già da allora ci eravamo strutturati per evidenziare responsabilità aziendali ben precise e per enucleare tutti quei fattori che originavano costi improduttivi.

Sviluppo 1978

Nel 1978, all'*operation* Marketing Italia, all'*operation* Industriale, si è aggiunta l'*operation* Attività Diversificate. Questo è stato fatto per poter attuare quelle diversificazioni essenziali per la nostra società che ci hanno permesso di entrare in nuovi mercati e di garantire i livelli occupazionali.

Quando ci incontrammo vi parlai di un certo rischio nella nostra azienda. In quell'occasione si disse che noi eravamo presenti soltanto nel campo delle unità centrali e che avremmo dovuto cercare di diversificarci, entrando nel campo dei terminali; e si concluse che, pur non potendo allora prendere un impegno preciso il nostro pensiero era orientato in questo senso. In effetti ci stavamo pensando e l'operazione SPPL (che allora era agli inizi), era un discorso che si stava sviluppando nelle nostre strategie. Già allora c'era, come c'è oggi, l'idea di costruire tanto questa stampante quanto qualcosa di più significativo e anche più completo, cioè praticamente di entrare nel campo dei terminali.

Quello che abbiamo cercato di fare in questi anni è stato di dare attuazione pratica al progetto. Entrare cioè in contatto con i clienti ed il mercato. Tutto questo è stato realizzato attraverso l'operazione Attività Diversificate, con la quale abbiamo portato avanti i discorsi di progettazione, produzione e vendita di queste apparecchiature.

E' nostra intenzione, se queste apparecchiature si dimostreranno valide, di dare loro un impulso e una produzione maggiori.

Nuovo atteggiamento delle parti sociali

Durante questo periodo, noi tutti sappiamo quali sono stati i travagli di tipo economico e sociale che hanno afflitto l'Italia ed il mondo.

Come nel passato, non voglio entrare nell'analisi del momento storico, ma quello che mi sembra un fatto importante è che di fronte all'inflazione che avanza e all'esigenza di non bloccare gli attuali tassi di sviluppo economico, tutte le parti sociali (sindacati, confindustria), stanno cercando con determinazione punti di convergenza che esprimano un consenso non forzato ma che sia frutto di una scelta razionale e convinta.

Mi auguro quindi che si arrivi a delineare una strategia per l'economia italiana che possa essere di riferimento e di guida per gli operatori economici.

In sostanza, quello che si vede, e si avverte, non solo in Italia, ma anche negli USA e nel mondo, è come l'Italia, tutto sommato, si salvi sempre. Ma quello che ci si domanda sostanzialmente è perché si salva. E questo in un Paese dove non esiste una linea programmatica, strategica, che lo porti con più sicurezza a questo salvamento.

Se noi potessimo in Italia offrire l'immagine di un Paese e di un governo che sa darsi una linea economica, politica, probabilmente vedremmo anche accrescere investimenti e fiducia.

Si è parlato tanto di piani in questi ultimi tempi, « Pandolfi », « dell'elettronica ». Finora non c'è nulla di concreto, se non i piani delle singole aziende, per lo meno di quelle che li fanno. Noi siamo tra quelle aziende che fanno i piani, li discutono e, soprattutto, credono in essi.

Sarebbe bene che il discorso di pianificazione fatto a livello aziendale venisse fatto anche a livello superiore, e soprattutto discusso a livello superiore.

Individuazione degli argomenti e metodologia dell'incontro

E' mia intenzione ora informarvi su quelle che saranno le linee di azione che la nostra azienda pensa di attuare.

La mia esposizione si fermerà alle strategie in generale.

L'ing. Fezzi, l'ing. Cimino, l'ing. Vaccari, vi esporranno poi le strategie di massima delle loro *operation*; gli approfondimenti che dovessero essere necessari, potranno essere effettuati in seguito con la Direzione del Personale e Relazioni Industriali e i responsabili delle singole aree aziendali.

Andamento economia italiana nel 1978

Nonostante l'inflazione, nel 1978, l'economia italiana aveva compiuto parziali ma significativi passi avanti.

Il merito di tale andamento positivo era stato lo sviluppo dell'esportazione (più 8,1% in termini reali, togliendo l'inflazione) che permise di chiudere la bilancia dei pagamenti con un forte attivo (6,5 miliardi di dollari). Che non è poco. Credo che nel 1978 siamo stati i più grossi esportatori di tutti i paesi occidentali.

Andamento economia nel 1979

Il 1979 ha registrato segni di rallentamento del livello di attività economica a causa del solito problema che da anni affligge la nostra economia: l'inflazione.

Situazione economica e riflessi aziendali

Si calcola che nel 1979 il tasso d'inflazione sia stato del 19-20% influenzando, così, tutte le voci dei costi aziendali.

Questo fatto comporta una serie di implicazioni che si associano ad altri fenomeni propri del nostro settore.

- **Inflazione:** mentre negli anni passati, '76-'77, l'inflazione da costi poteva parzialmente trasferirsi in aumenti dei prezzi dei prodotti, questo non è più possibile oggi, essendo mutato il sistema dei prezzi di mercato.
- **Prezzi dei prodotti:** i prezzi nel nostro mercato sono calanti. Nel nostro settore non può avvenire, come in quello dell'automobile, che si possano riequilibrare i costi, in incremento, aumentando i prezzi di listino. Questi infatti, nell'area dell'informatica, diminuiscono. Credo che sia l'unico settore al mondo in cui ciò avviene.
- **Prezzi delle materie prime** (dei componenti elettronici che adoperiamo per costruire gli elaboratori): i prezzi delle materie prime non decrescono come faceva prevedere l'effetto della tecnologia, ma sono su livelli più sostenuti a causa della crescente domanda.
  Voi sapete che una volta gli utilizzatori dei componenti elettronici erano sostanzialmente i costruttori di elaboratori elettronici, quelli del settore delle telecomunicazioni, cioè quelli che costruivano centrali telefoniche e telegrafiche e quelli del settore dell'elettronica civile (radio e televisori).
  I tre settori sono aumentati ma, cosa importante, è che è entrato nel mercato un grossissimo nome nuovo, quello dell'automobile, che oggi è diventato il più grosso consumatore di componenti elettronici. E sempre più lo sarà. Questo ha provocato un aumento della richiesta di componenti alla quale i costruttori non sono stati in grado di rispondere. Da qui l'aumento dei prezzi.
- **Esportazioni:** negli anni scorsi l'inflazione italiana si accompagnava alla svalutazione della Lira. Il fatto che le esportazioni sono aumentate è dovuto anche al fatto che la Lira si è svalutata, risultando quindi più facile vendere all'estero. La riacquistata stabilità della nostra moneta ha assunto in certi momenti tendenze alla rivalutazione rispetto al dollaro. Evidentemente questa tendenza alla rivalutazione e alla stabilità hanno cessato di essere da stimolo alle esportazioni.
  In altri termini, i prezzi della HISI verso

le consociate sono rimasti costanti, essendo in dollari, o sono diminuiti.
Mentre invece l'inflazione interna ci portava ad aumentare i costi.

- **Costo del denaro:** dopo un periodo di stabilità dei tassi d'interesse, che ha stimolato una certa ripresa dell'economia italiana, le preoccupazioni provenienti dal lato dell'inflazione, aggravatesi recentemente dagli imprevedibili e gravissimi sviluppi internazionali, hanno indotto le autorità monetarie ad aumentare il tasso d'interesse in una misura che riporta il costo del denaro ai livelli del 1976 (il peggiore per la nostra azienda di tutti gli anni settanta).
Oggi il costo del denaro, con l'aumento di tre punti che c'è stato, è intorno al 19-20%.
Aziendalmente questo è un problema serio, se si tiene conto che il parco clienti è in ragione del 75% affittato, il che vuol dire che in un certo senso i nostri clienti si fanno finanziare da noi. In pratica noi facciamo l'investimento per conto del cliente.
Questi oneri finanziari rischiano, nel 1980, di aumentare ulteriormente.

Qualche previsione sulla situazione economica

Evidentemente non c'è nessuno con la « sfera di cristallo ». Sono tempi abbastanza incerti, non solo per l'Italia, ma per tutto il mondo. Non è che gli USA stiano meglio di noi; là il tasso d'inflazione è del 13-14% e il costo del denaro è del 15%. Bisogna tener però presente che dal dopoguerra in poi, negli USA, il costo del denaro è stato del 5-7% e che tutto ad un tratto è saltato al 15%.

Quindi nessuna delle previsioni che possono essere formulate oggi può avere i segni dell'ottimismo, al contrario, lo scenario internazionale si presenta profondamente turbato e le ripercussioni monetarie prevedibili sono preoccupanti per le spinte inflazionistiche che si sono generate in tutto il mondo.

Anche in Germania, voi sapete, c'è una spinta all'inflazione, evidentemente alta rispetto alle loro abitudini.

La crisi energetica è un fattore inflazionante di per sé.

Più in particolare le aree di rischio riguardano: la recessione economica di tipo mondiale cioè a catena; la crescente competitività nel settore dell'informatica; l'inflazione; e la parità Lira/$. (Infatti se il dollaro continua a svalutarsi rispetto alla Lira, tutte le aziende italiane che esportano si troveranno in seri problemi.)

In questo quadro la salvaguardia degli investimenti aziendali e l'evoluzione dell'impresa nel segno dello sviluppo (che è quello che vogliamo), passano per la strada dell'incremento della produttività, che si riassume nella capacità di produrre di più e meglio, eliminando gli sprechi da parte di tutti.

Aumentare la produttività

Nella nostra realtà ciò si tradurrà in obiettivi precisi che porrò ai capi della società. Cercare di raggiungere risultati su questa strada significherà affrontare le realtà emergenti con il massimo del realismo ed apporto costruttivo.

Certi temi di ordine economico o si affrontano con precise responsabilità, con rigore scientifico, tenendo conto del contesto economico nazionale e internazionale, oppure davanti ad essi si cercano vie di fuga di comodo.

Il *management* dell'azienda non può cercare linee di uscita fittizie, ma deve affrontare queste problematiche tenendo sempre ben presente che la posta in gioco è il presente e il futuro dell'azienda, nonché il lavoro ed il benessere di tutti i suoi componenti.

In molti casi, poi, risparmi, produttività, si potranno ottenere facendo delle scelte « per la collettività », non esasperando la conflittualità, cercando di trovare soluzioni che sappiano conciliare gli interessi dell'economia e quelli degli individui.

Non è sempre facile conciliare quando si tratta di farlo. Ciascuno la può vedere dalla propria parte, però penso che questo bisognerebbe cercare di fare.

Investimenti

La HISI in questi anni, nonostante i problemi che ci sono stati e che abbiamo visto, ha continuato con un *trend* crescente di investimenti passando infatti da circa 18 miliardi nel '77, a 30 nel 1979, per una previsione di circa 38 nell'80.

Struttura attuale HISI

Attualmente la HISI è strutturata su tre direzioni generali e due direzioni centrali.

Con questa organizzazione si è ottimizzata la struttura assunta nel 1977.

Abbiamo proseguito sulla strada che era quella tracciata, tendente a misurare in maniera oggettiva settori ben definiti dell'azienda. Quella in cui operiamo è l'industria, ed è attraverso un'organizzazione di questo genere che possiamo valutare, misurare, quello che è il Settore Industriale della HISI.

Questo settore è responsabile di progettare, produrre e vendere i propri prodotti in Italia e in tutto il mondo. Quindi è un'organizzazione che può essere valutata.

Abbiamo poi il settore Marketing per l'Italia che è un'organizzazione ben delineata che ha l'incarico di vendere tutti i prodotti della Honeywell in Italia e infine abbiamo un'organizzazione che si occupa dei prodotti diversificati. Essa ha lo scopo di rispondere alle esigenze di sviluppo presente e futuro per l'azienda.

Le Direzioni Centrali garantiscono i collegamenti operativi necessari per assicurare l'efficienza globale tra le *operation* nell'ambito della società.

Ristrutturazione

Il Marketing Italia ha orientato la propria struttura in enti centrali e per *market segment* che sono praticamente una divisione del mercato a settori. In effetti noi abbiamo diviso il mercato in segmenti che riguardano finanza (cioè banche e assicurazioni), distribuzione, industria ed enti pubblici.

Si è così voluto porre particolarmente l'enfasi più sul *« problema »* che sulla *« macchina »*. Cioè praticamente vogliamo risolvere più il problema del cliente che andargli a vendere la macchina. Ancora non siamo giunti a questo stato, ma è nelle nostre intenzioni arrivarci e pertanto ci muoviamo in questo senso.

In questo modo pensiamo di esserci adeguati alle esigenze e agli orientamenti del mercato Edp che sempre più richiede dalle aziende « un servizio globale ».

Esame mercato Edp « general purpose » 1978

Nel 1978 il tasso di crescita in valore del parco delle macchine, degli elaboratori installati in Italia, è stato pari al 17%; nonostante un andamento economico congiunturale abbastanza positivo si è quindi registrato un lieve decremento del tasso di sviluppo del settore (nel '73-'77 il tasso medio annuo è stato del 18-19%, confermandosi ancora una volta il fatto che la spesa italiana nel campo dell'informatica è indipendente dai fattori congiunturali). Gli elaboratori vengono richiesti anche se ci sono segni di recessione. Questo se volete è un fatto positivo del settore in cui operiamo.

I fattori che hanno determinato tale lieve decremento vanno individuati:

- dal lato della domanda, in una articolazione degli ordini verso strutture periferiche, non tanto verso unità centrali, che ha comportato una spinta particolarmente intensa verso acquisti di mini e terminali, anziché di elaboratori centrali.
- Dal lato dell'offerta, sia nella riduzione del rapporto prezzo/prestazioni (e questo è un fatto importante, praticamente adesso con quello che un utente paga un elaboratore ne compra due rispetto a tre anni fa: è quindi evidente che bisogna vendere di più per fare lo stesso fatturato), che ha comportato spesso una crescita della potenza di calcolo installata non accompagnata da un proporzionale aumento del valore dell'*hardware*, sia nell'atteggiamento di attesa di molti utenti stimolato dalle aspettative di nuovi annunci da parte dei fornitori. E' chiaro che in un mercato che si muove con nuovi annunci che avvengono continuamente l'utente tende ad aspettare prima di fare un ordine.

Tutto ciò ha provocato questa lievissima riduzione del tasso di sviluppo.

Siccome il mercato italiano non è maturo, non è prevedibile un rallentamento progressivo della spesa Edp e un suo allineamento, nel breve periodo, ai tassi di crescita che caratterizzano i paesi industrialmente più avanzati.

Noi pensiamo che, dato che siamo partiti più tardi, il nostro tasso di crescita si possa mantenere nei prossimi anni percentualmente superiore.

La riduzione del rapporto prezzo/prestazioni può essere considerata come una tendenza di carattere sistematico; è indubbio però che l'attesa di nuovi annunci abbia avuto un carattere contingente e possa semmai contribuire ad una vivacizzazione della domanda nell'immediato futuro. In sostanza nel febbraio dello scorso anno sono stati fatti annunci considerati rivoluzionari nel campo dell'Edp, uscendo da quella che era la curva di discesa normale dei prezzi a parità di vendita di elaboratori.

Questi annunci sono stati un *break* completo che ha ridotto drasticamente i prezzi rispetto alla curva prevista, di discesa continua.

Si è temuto allora che il mercato sarebbe stato monopolizzato.

Quello che invece è successo, devo dire a beneficio degli altri, e quindi anche nostro, è che questo taglio di prezzi ha portato ad una vivacizzazione del mercato. In altri termini il mercato si è molto più rinvigorito. La conclusione finale è che si è venduto di più e non di meno, verificandosi la cosa opposta a quella che ci si poteva aspettare. Io direi, tutto sommato, che ha dei lati negativi per quanto riguarda la profittabilità, e dei lati positivi nel senso che il mercato si è aperto di più.

1979

L'andamento positivo delle venditi HISI nel corso del 1979, pur in assenza al momento attuale di informazioni sul mercato nel suo complesso, conferma che le nostre vendite sono andate piuttosto bene. Però ancora non possiamo dirvi come è andato il mercato in generale e quindi se siamo stati più bravi o meno bravi degli altri.

Previsioni

Le nostre previsioni di sviluppo sulla spesa Edp per il periodo '80-'84 si traducono, per il primo biennio, in un tasso medio di crescita del parco italiano pari al 18% circa, e per il successivo triennio, '82-'84, in un tasso del 16-17%.

Questi dati sono basati, oltre che su stime di carattere storico, anche da un'attenta analisi della prevedibile evoluzione dell'offerta, dei progressi tecnologici, delle politiche commerciali dei principali produttori, e dell'esigenza degli utenti.

Non vi dimenticate che questo è un mercato in cui la tecnologia sta rivoluzionando tutto e certamente non ci troviamo che a metà strada di quello che succederà nei prossimi 10 anni.

Obiettivi HISI per il marketing

Nel quadro quindi di un mercato in continua espansione gli obiettivi che la HISI si è posta, sempre per il periodo '80-'84 sono: da una parte, la crescita del parco installato (ampliamenti, costituzioni di unità centrali), allo stesso tasso medio del mercato nel suo complesso; e dall'altra un deciso incremento della quota di mercato nel settore delle nuove referenze sul mercato aperto (conquista di nuovi utenti), ossia delle aziende di prima meccanizzazione.

Il conseguimento congiunto di questi due obiettivi potrebbe comportare un reale sviluppo per l'azienda. Sia perché, come ho già accennato, si prevede una buona crescita generale, e quindi anche della nostra azienda, sia perché il miglioramento delle nostre posizioni relative al settore delle nuove referenze sul mercato aperto dovrebbe determinare un incremento della quota di mercato complessiva.

Desidero sottolineare come la particolare enfasi posta sulla nostra azione nel mercato aperto ed i conseguenti ambiziosi obiettivi che ci siamo posti, derivano oltre che da un'oggettiva valutazione delle potenzialità offerte da tale segmento di mercato (il continuo allargamento della base porta a stimare 30.000 aziende ancora potenzialmente meccanizzabili), anche alla volontà di massimizzare i volumi produttivi del prodotto di prossimo annuncio, che non è solo la macchina per questi nuovi tempi ma si pone su un gradino superiore. In sostanza il discorso è questo: più nuovi utenti abbiamo con macchine piccole più sviluppo ci sarà per il nostro nuovo prodotto quando questo sarà uscito sul mercato.

Direzione Industriale

La Direzione Industriale è ciò che differenzia la HISI da altre aziende operanti in Italia a capitale straniero. Nessuna di queste aziende ha quello che abbiamo noi. Infatti la Direzione Generale Settore Industriale ha come obiettivo la realizzazione di un ciclo industriale completo a livello mondiale, a differenza di altre aziende operanti nel settore che si limitano solo a commercializzare i prodotti in Italia o ad assemblarli e commercializzarli.

Gli obiettivi della DGSI vengono concordati con il *corporate* e, il risultato che ne deriva, è la nostra responsabilità sul ciclo completo di pianificazione, progettazione, produzione e *marketing* a livello mondiale dei prodotti che ci vengono assegnati.

In aggiunta alle responsabilità degli *small-computer*, G 100, L. 62, e adesso quello nuovo, in questo momento ci siamo fatti assegnare la responsabilità delle apparecchiature di stampa a basso costo e i relativi terminali.

Durante il 1979 abbiamo registrato successi tecnici ma non economici.

Nei prossimi anni è nostro compito continuare con i successi tecnici e far sì che questi programmi assegnatici diventino profittevoli per evitare che avvenga per noi quanto è avvenuto in aziende del nostro settore.

Praticamente, lanciando il programma della stampante seriale, ci siamo diversificati, sia come linee di prodotto che come mercato. Voi sapete che vendiamo questa stampante seriale sia all'interno della Honeywell come anche, e soprattutto, all'esterno della Honeywell, non solo in Italia ma in tutto il mondo. La vendiamo e la diamo in licenza. Ci stiamo quindi battendo in tutti i settori per ampliare il mercato di questa stampante seriale pagandone evidentemente il prezzo dell'introduzione. In questo momento non siamo profittevoli, speriamo nell'anno futuro di diventarlo. Per arrivare a questo risultato le vendite OEM dovranno aumentare i loro volumi di vendita ai livelli richiesti da questo tipo di *business*.

Progetti Speciali

Continuerà nel frattempo la nostra azione nel campo della vendita dei progetti speciali. Siamo nella fase più delicata: finita la sperimentazione è necessaria l'implementazione. Si tratta pertanto di vedere se adesso noi possiamo, con la nostra capacità di progettazione e di produzione, far sì che il bilancio di questo *business* diventi positivo.

Il mercato ci lascia spazi che sembrano molto promettenti.

Sta ora alle funzioni delegate lavorare per raggiungere costi competitivi.

Rapporti con la HIS

La HISI è un'azienda italiana di un complesso multinazionale. Diciamo pure questa parola « multinazionale ».

Certe ideologie e correnti di pensiero indicano il far parte di una multinazionale come una cosa sospetta, mentre per altri essa è una situazione di forza e di sicurezza.

Personalmente ho sempre vissuto questo tipo di rapporto con un approccio diverso, direi razionale. E cioè che noi siamo certo un'azienda di tipo multinazionale ma inserita in un discorso italiano. E come italiani dobbiamo comportarci. Siamo una azienda con capitale americano che deve però (ed io credo di averlo sempre fatto) agire con un certo tipo di indipendenza.

L'obiettivo di questo *management* è quello di mantenere la nostra caratteristica peculiare, che consiste nell'avere esperienza, conoscenza, capacità, nel campo della progettazione, produzione e commercializzazione di macchine e servizi Edp, in maniera appunto di rimanere indipendenti.

Abbiamo sempre cercato di mantenere una nostra autonomia, ed abbiamo sempre, con molta efficacia, discusso con la direzione HIS in USA, sulle scelte e sulle assegnazioni che ci riguardano.

Autonomia HISI nell'ambito della pianificazione HIS

Questo tipo di rapporti non è dei più facili e richiede capacità tecniche, umane, di tattica e di strategia. Nel caso contrario evidentemente non ci viene riconosciuta più questa capacità di dialogo.

Nell'ambito delle strategie di pianificazione della HIS, noi ci siamo battuti per avere *mission assignment* (cioè delle assegnazioni), *world wide* (in tutto il mondo), per prodotti significativi.

Dal momento in cui si hanno gli obiettivi da raggiungere, il rapporto con la HIS non diventa più solo dialettico, ma vi si inserisce di prepotenza il solo vero discorso che vale nel campo del lavoro.

Prevale chi meglio lavora e può dimostrare di avere i prodotti più buoni e profittevoli, nel breve, nel medio e nel lungo termine.

Quello che conta poi è il confronto effettivo.

Oggi per esempio, ci troviamo col nuovo elaboratore HISI in una posizione di vantaggio per quanto concerne l'aspetto tecnico-funzionale; dobbiamo ancora dimostrare che il nostro prodotto è completamente competitivo in termini di profitto nel mondo.

Il rapporto tra HISI e HIS è poi tale che possiamo espanderci, quindi investire, solo se riusciamo ad essere autonomi finanziariamente. Fino ad ora ci siamo riusciti. Non possiamo essere sicuri che, per tutte le ragioni che vi ho accennato prima, il futuro sia estremamente roseo.

Il discorso per il futuro non è facile, è tutta una battaglia da combattere.

Investimenti

Nel 1980 investiremo circa 38 miliardi. Anche considerando la svalutazione è uno sforzo degno di nota (26% in più del '79). Il fatto che la HISI investa questa cifra significa che noi abbiamo fiducia nel nostro lavoro e nelle nostre capacità. Non vi nascondo che la tentazione di fare raffronti a noi favorevoli con altre industrie come la nostra è forte, ma in questo momento non è nelle mie intenzioni fare discorsi promozionali o di pubblicità.

Noi piuttosto dobbiamo essere coscienti che dovremo confrontarci con gli investimenti, la produttività, i costi ed i volumi di quelle grandi aziende internazionali e nazionali che faranno di tutto per avere la maggior parte dei nuovi mercati.

Cioè il problema nostro, non dobbiamo mai dimenticarlo, è che siamo un'azienda italiana che si batte in tutto il mondo. In un settore come il nostro vi assicuro che non è facile essere competitivi, ma fino adesso ci siamo riusciti.

Secondo la nostra percezione, posso dire che tecnicamente il nuovo progetto che sta per uscire da Pregnana è un progetto estremamente valido sul mercato mondiale.

Dobbiamo ora riuscire a far sì che sia anche profittevole a livello mondiale.

Le nostre possibilità per mantenere le nostre caratteristiche, e meglio ancora per svilupparci, staranno nella capacità che avremo di confrontarci alla pari per quanto riguarda produttività e profittabilità.

Produttività e costi

Nel 1980 abbiamo stimato che dovremo arrivare a volumi di fatturato di circa 235 miliardi con dei costi, rispetto al 1979, che non dovranno superare il 18% (quanto abbiamo stimato sarà l'inflazione).

Senza questi risultati la nostra posizione dovrà essere oggetto di una ulteriore attenta analisi per prendere le contromisure che riterremo più adatte.

Competitività

Dobbiamo mantenere la competitività sul mercato con la massima aggressività.

In questo campo dobbiamo essere poi aperti ed in grado di affrontare le situazioni emergenti anche con nuovi metodi.

Per esempio: nel campo della distribuzione di certi prodotti, come la Linea 6 e delle stampanti seriali, l'utilizzazione di canali di vendita e di distribuzione diversi, come concessionari, o aziende OEM, potranno permettere il raggiungimento di vo-

(continua in ultima pagina)

Comunicazione dell'ing. Ludovico Fezzi, Direttore Generale del Settore Industriale della Honeywell Information Systems Italia

Nel mio discorso dirò cose che già sono state dette dall'ing. Peretti proprio nel colloquio che c'è stato dopo la sua presentazione.

Penso però che valga la pena di ritornare su questi argomenti e confermare quello che lui ha detto, in quanto mi sembra che tutti siamo molto attenti su queste tematiche che voi avete portato sul tavolo perché, come voi siete preoccupati, dal vostro punto di vista, noi lo siamo altrettanto e credo che gli obiettivi in questo senso coincidano e convergano decisamente.

L'ing. Peretti all'inizio aveva definito la fisionomia della D.G.S.I. Si tratta di un'organizzazione che, a livello mondiale, ha responsabilità dell'intero ciclo industriale (pianificazione, progettazione, produzione, commercializzazione) dei sistemi *general purpose* piccoli e piccoli/medi e della famiglia delle stampanti seriali.

Area SPPL

Approfondendo il discorso, desidero partire dal *business* delle stampanti, nell'ambito del quale, ormai, siamo protagonisti di un certo rilievo.

Il mercato potenziale delle stampanti seriali nel mondo è stato stimato in 1.200 miliardi di lire per il 1978, che diverrà poi 1.800 miliardi di lire nel 1983, con un incremento medio annuo di circa il 15%; incremento quindi che è superiore alla media Edp. Un mercato quindi ad alto potenziale di crescita, nel quale ci poniamo come obiettivo di raggiungere quest'anno, 1980, una penetrazione di circa il 6%. Questa cifra ovviamente può essere non esattamente corretta, per gli stessi motivi ai quali accennava prima l'ing. Peretti.

Quando si fanno valutazioni di mercato – quando le fanno anche le case di consulenza (perché generalmente noi attingiamo alle case di consulenza) – se si prendono fonti diverse, si possono avere dati diversi. Comunque questi sono dati in ogni caso indicativi.

Gli investimenti che abbiamo fatto per le stampanti nel 1979, sia in progettazione che in produzione, ammontano a 3,8 miliardi di lire.

Mi sembra particolarmente significativo che a Pregnana circa un centinaio di persono lavorino in questa area e siano impegnate nei diversi campi di attività, quali lo sviluppo di teste di scrittura, intere parti meccaniche, relative elettroniche, progettazione di *firmware*, realizzazione di alimentatori e strutture, con l'obiettivo – partendo dai singoli mattoni costruttivi – di ottenere un'ampia famiglia di prodotti i cui costi, qualità, funzionalità e prestazioni siano in linea con i maggiori concorrenti mondiali che operano in questo settore che, come già detto, è ad alto potenziale di crescita e, di conseguenza, molto competitivo.

Nel 1980, data l'importanza che per noi ha assunto questo *business*, si è previsto di investire in esso circa 6,3 miliardi di lire, con un incremento del 65,7% sull'anno precedente.

Nel 1979 si sono prodotte oltre 25.000 stampanti.

Per il 1980 prevediamo di poter aumentare la produzione sino ad avvicinarci a 40.000 macchine.

Per raggiungere questi volumi, che indico come vitali per il proseguimento con successo di questo *business*, durante il 1979 abbiamo fortemente accresciuto la nostra presenza sul mercato OEM italiano e iniziato un'attività di *marketing* rivolta alla penetrazione nel mercato OEM europeo, abbiamo consolidato il nostro rapporto con la società brasiliana « Elebra », ed infine ampliato l'adozione della famiglia delle nostre stampanti nell'ambito delle linee di prodotto Honeywell, sia della Honeywell Information Systems (compresa la Incoterm) sia della Honeywell Control Systems.

Area Sistemi

Per quanto riguarda i sistemi *general purpose* piccoli e piccoli/medi, il mercato potenziale nel mondo è stimato dalla Quantum Science in 2.300 milioni di dollari per il 1980, che diverrà di 3.600 nel 1983, con un incremento medio annuo del 16%.

S'è da rilevare che la medesima fonte dà come mercato potenziale mondiale per il *business* di tutti i calcolatori piccoli, medi e grandi, 32.400 milioni di dollari per il 1980 e 42.500 milioni di dollari per il 1983, con un tasso di incremento annuo medio del 9,5%; ciò significa che con il nostro sistema Gemini ci troviamo in una fascia di mercato a tasso di crescita superiore a quello medio dell'intero mercato Edp.

In questo contesto, il sistema Gemini si presenta sul mercato con una architettura avanzata e flessibile, che permette l'adozione di nuove tecnologie man mano che queste si rendono disponibili. Le periferiche ed i terminali evolveranno per mantenere la competitività del sistema. Infine estremamente importante è l'evoluzione del *software* GCOS 62, in particolare per le sue funzionalità, transazionali ed interattive.

Gli investimenti che abbiamo fatto per i sistemi, sia in progettazione che in produzione, ammontano a 15,8 miliardi di lire.

Per l'anno '79, anno che ha coinciso, per la progettazione e produzione, con la fase culminante di sviluppo di Gemini, questo progetto non è per niente terminato, e prosegue.

Per il 1980 si è previsto di investire in questo settore circa 17,3 miliardi di lire, con un incremento del 9,5% sull'anno precedente; questo incremento è a lire inflazionate. Bisogna tener conto di questo.

Nel 1979 si sono prodotti circa 650 sistemi del Livello 62.

Nel 1980, sia che riusciamo a vendere alla Cii-Honeywell Bull, sia che non riusciamo, prevediamo di produrre circa 950 sistemi tra Livello 62, che continua ad essere prodotto, specialmente nei primi sei mesi dell'anno, sia Gemini. Cioè sommando le due linee, produrremo 950 unità.

Il Gemini, come voi sapete, è nella fase di *start-up*. Stiamo producendone poche unità. Il secondo trimestre è un momento cruciale anche dal punto di vista tecnico perché molte verifiche si faranno in quel momento per poi arrivare alla piena produzione, così ci auguriamo, nel 3° e 4° trimestre di quest'anno.

Tra gli investimenti che si stanno facendo a Pregnana, ritengo particolarmente qualificanti e da evidenziare quelli destinati all'acquisizione di *know-how* per la progettazione di circuiti integrati ad alta densità VLSI Custom ed alla automazione di alcune fasi di progetto (come ad esempio disegno di circuiti stampati e maschere VLSI). E ritengo che questi investimenti sono estremamente importanti per il futuro di Pregnana.

Per quanto riguarda il personale, nell'ambito dell'Ingegneria di Pregnana, abbiamo effettuato nel 1978, 77 nuove assunzioni (contro 36 dimissioni) e nel 1979, 102 assunzioni (contro 37 dimissioni). La differenza tra assunzioni e dimissioni non è l'incremento netto di Pregnana perché poi vi sono state entrate e uscite verso altri settori dell'azienda. L'incremento netto in questo periodo è stato di 76 persone.

In sintesi, siamo quindi impegnati in investimenti nella progettazione, nella produzione e nel *marketing*:

- per mantenere i *know-how* che abbiamo e per accrescerli soprattutto in nuove tecnologie, con l'obiettivo di aumentare la nostra penetrazione nel mercato;
- per ottenere un equo profitto, senza il quale ci verrebbero a mancare gli investimenti; mi sembra anche giusto che siano misurati anche sul profitto;
- per mantenere i livelli occupazionali sia nell'ingegneria che nella produzione, nonostante che la tendenza generale sia orientata, data l'evoluzione delle tecnologie, verso un alleggerimento dei livelli occupazionali.

Comunque il panorama che si presenta in questo inizio 1980, non è tutto roseo. Esistono anche perplessità in relazione al raggiungimento degli obiettivi cui abbiamo accennato, in quanto i nostri volumi di produzione sono assorbiti, per oltre il 70% (e qui la stampante gioca di più di quei 1/3 e 2/3 che dicevo), dai mercati esteri che non sempre sono completamente sotto il nostro controllo.

Affinché le vendite a supporto dei volumi previsti possano materializzarsi, è necessario che i nostri prodotti siano e si mantengano nel tempo competitivi in termini di funzionalità, prestazioni, qualità e costi. Mentre per i primi tre fattori, cioè funzionalità, prestazioni e qualità, ritengo di poter affermare che ci troviamo ben posizionati e questo l'hanno confermato anche esami fatti da persone esterne alla nostra organizzazione (quindi non è una nostra affermazione unilaterale), per i costi dei prodotti invece (siano essi sistemi o stampanti), stiamo affrontando situazioni difficili:

- esistono fattori negativi comuni anche ad altri costruttori, quali l'andamento dei costi dei materiali, ed in particolare dei circuiti integrati che per la prima volta in molti anni si sono mossi in salita; essi potranno essere in alcuni casi recuperati col ritocco dei nostri prezzi. Cerchiamo anche noi, quando è possibile, di ritoccarli;
- esistono altri fattori che sono peculiari, quando si dice peculiare non si vuol dire che siano fenomeni assenti negli altri paesi a più alta industrializzazione, ma che in Italia si manifestano in maniera più esasperata, quale l'alto tasso d'inflazione e l'alto costo del danaro;
- infine l'esportazione è resa più difficile dal deprezzamento del dollaro verso la lira. Noi esportiamo in dollari.

Queste difficoltà che anziché attenuarsi, tendono ad accentuarsi, in questi ultimi tempi, ci pongono in una posizione di maggior criticità rispetto sia ai concorrenti stranieri, sia ad altre divisione della stessa Honeywell, che operano in condizioni più stabili.

(continua in ultima pagina)

Comunicazione dell'ing. Michele Cimino, Direttore Generale del Marketing Italia della Honeywell Information Systems Italia

Per quanto riguarda il mercato dei calcolatori volevo dare alcune indicazioni che sono già emerse, in parte, anche nella discussione che c'è stata, circa lo sviluppo tecnologico che in questi anni ha portato alla situazione attuale e diciamo alla necessità che lo sviluppo tecnologico da una parte, e la diffusione dei calcolatori presso le piccole e medie imprese dall'altra, ha portato un cambiamento di quelli che sono i nostri rapporti verso il mercato.

E quindi si è assistito a una domanda progressivamente orientata alla soluzione, e a sistemi colloquiali di immediata operabilità.

La domanda Edp sarà quindi sempre più condizionata, oltre che dalle caratteristiche dimensionali di impresa, da problematiche applicative che comporteranno una richiesta di « prodotti » Edp (nel senso più ampio dei termini: elaboratori, reti, terminali, mini, *software*) necessariamente diversificate.

In questa prospettiva si impone, alle case fornitrici, una revisione delle modalità d'approccio al mercato. Non è infatti possibile rispondere ad esigenze nuove, ed in rapida evoluzione, con strumenti tradizionali perché questo significherebbe perdere, nel medio periodo, quota di mercato.

Organizzazione per segmento di mercato

La HISI è stata la prima azienda del settore a recepire queste modificazioni ed a varare un piano articolato di investimenti e modifiche organizzative che potessero consentire di far fronte alle richieste qualitativamente nuove espresse dal mercato. Inoltre la disponibilità di prodotti *hardware* e *software* competitivi, sia in termini di costi che di prestazioni, rimane un pre-requisito essenziale per l'impostazione di una strategia aziendale di espansione.

Da questo punto di vista i prossimi annunci di prodotti, tra i quali quello relativo al Gemini, rappresentano una risposta valida rispetto alla ristrutturazione dell'offerta dei principali concorrenti ed, in generale, rispetto all'evoluzione tecnologica in atto nel settore Edp.

L'offerta di macchine competitive è però solo uno degli aspetti del problema; l'altro aspetto fondamentale è quello della « commercializzazione » di tali prodotti.

Il termine « commercializzazione » non si limita alle funzioni di vendita e di distribuzione di beni fisici; l'industria informatica ha dovuto, infatti, dedicare sempre notevole attenzione ad aspetti quali l'assistenza tecnica e sistemistica, differenziandosi, in tal modo, dalla problematica che caratterizza una classica industria manifatturiera.

Oggi le esigenze manifestate dal mercato impongono un ulteriore sforzo in questa direzione: il costruttore di *hardware* deve essere in grado di offrire una gamma completa di supporti, consulenza e assistenza; deve, cioè, qualificarsi come un'industria di servizi e non solo come fornitore di macchine.

Ne consegue la necessità di prestare ancora maggior attenzione ai problemi specifici dell'utente: problemi applicativi in primo luogo, organizzativi ed, in generale, di utilizzo ottimale del sistema in relazione alle funzioni dell'azienda o dell'ente a cui il calcolatore è destinato. Nel settore informatico non esiste, quindi, una omogeneità di mercato; né, d'altro canto, è possibile, per questione di costi, considerare il singolo cliente in una logica del « caso per caso », ossia senza capitalizzare le esperienze ed individuare quanto di comune esiste fra aziende ed enti che operano nello stesso settore di attività.

Per uscire da questa alternativa noi abbiamo ritenuto che l'unica strada possibile fosse quella di individuare segmenti di mercato omogenei e specializzare la nostra offerta complessiva in funzione delle esigenze dei vari segmenti. La riorganizzazione della mia direzione, varata nei primi mesi del 1979, si ispira, infatti, al criterio della specializzazione per segmento di mercato ed è stata supportata da una espansione degli investimenti, concentrata, principalmente, nella qualificazione professionale e nell'incremento numerico dell'organico.

Il numero di persone della DGMI è infatti passato da 1.535 unità a fine 1978 a 1.683 al 1° gennaio 1980. Erano 1.399 nel giugno 1978.

Il dato quantitativo, per quanto importante, non può essere disgiunto dagli aspetti organizzativi, e quindi professionali, che qualificano la nuova struttura di *marketing*.

Ristrutturazione delle forze commerciali e sistemistiche

L'approccio per segmento di mercato ha portato alla creazione di due Direzioni Commerciali; la prima specializzata sui settori industria, distribuzione e servizi, l'altra sui settori finanza e pubblica amministrazione. La prima Direzione è stata a sua volta articolata in due Direzioni Vendite specializzate in funzione alle dimensioni degli utilizzatori e, quindi, dei sistemi: piccoli elaboratori in una Direzione, elaboratori medio-grandi nell'altra. Non si è invece ritenuto opportuno riproporre la stessa articolazione nella Direzione Commerciale Finanza e Pubblica Amministrazione per le caratteristiche del mercato concentrato su macchine di medio-grandi dimensioni.

Questa struttura è stata poi suddivisa in filiali ed uffici commerciali (con competenze su specifiche aree territoriali), riproponendo a questo livello, in alcuni casi, ulteriori articolazioni: uffici commerciali, ad esempio, specializzati per il mercato aperto o per specifici settori merceologici.

Sempre nell'ottica di una ristrutturazione per segmenti di mercato si è costituita una Direzione Vendite Prodotti Ausiliari, destinata a commercializzare supporti magnetici e tutte le varie infrastrutture connesse con l'installazione di un centro Edp e una Direzione Vendite Nuovi Mercati, rivolta al mercato OEM.

La maggior specializzazione connessa con la nuova ristrutturazione della Direzione Generale Marketing Italia comporta:

- una elevata possibilità di crescita professionale, in quanto riduce l'episodicità di esperienze maturate in situazioni e condizioni costantemente diverse in cui, come prima spesso avveniva, l'unico comune denominatore era l'area territoriale;
- una chiarezza di obiettivi che consente di pianificare in termini meno generici la formazione delle singole persone.

L'azienda è comunque consapevole, oltre che dei vantaggi, dei rischi connessi con una specializzazione eccessiva ed intende quindi garantire a tutti la possibilità di avere esperienze diversificate in funzione oltre che delle esigenze aziendali, anche delle aspirazioni individuali.

Gli stessi criteri hanno guidato la revisione della mia Direzione.

Riorganizzazione dei servizi centrali

I servizi centrali, dove ovviamente è stata esclusa l'articolazione per aree territoriali, sono stati anch'essi strutturati per segmento di mercato ed anzi, nei confronti di questo approccio, essi hanno avuto e dovranno avere sempre più una funzione di stimolo.

Nella riorganizzazione di questi servizi l'obiettivo che si è voluto perseguire è legato ad un processo di razionalizzazione delle attività di *marketing* che devono rispettare tre fasi logiche: conoscenza del mercato, pianificazione e supporto.

La pianificazione, basata su un'analisi molto accurata della situazione del mercato e dei prodotti, deve orientare le scelte fornendo, ad esempio, indicazioni su quali segmenti di mercato e su quali prodotti occorra investire per assicurare l'espansione aziendale.

Pacchetti applicativi

L'area più critica, relativamente all'attività degli enti centrali, è rappresentata dallo sviluppo dei pacchetti applicativi dove, da anni, vengono effettuati consisenti investimenti senza che si siano ancora ottenuti i risultati desiderati.

Per quanto detto in precedenza sulle connotazioni del mercato Edp (sempre più accentuato verso la « soluzione », introduzione dell'Edp in aziende di piccole dimensioni), il pacchetto applicativo rappresenta uno strumento indispensabile di vendita e, di conseguenza, l'azienda è fortemente interessata a sviluppare questo specifico settore. L'intero problema è ancora oggetto di analisi e riflessioni; è comunque possibile evidenziare alcuni criteri di fondo che devono guidare l'attività del settore:

- attenta definizione dei *« requirement »* di mercato, al fine di sviluppare prodotti che incontrino effettivamente le esigenze dei potenziali utilizzatori e che non siano, come è purtroppo successo in passato, legati solo alle esperienze delle singole aziende;
- considerazione del pacchetto applicativo come una linea di prodotto e quindi con una sua ingegneria, un'attività di pianificazione del ciclo produttivo ed una efficace azione di *marketing*.

Mass-marketing

Una prima conseguenza di questa diversa impostazione organizzativa è costituita da un nuovo metodo di divulgare le le informazioni sui nostri prodotti (seminari, pubblicazioni specializzate su segmenti di mercato, proposte di soluzioni integrate, descrizione di realizzazioni significative) che, pur non prescindendo da specifici interessi aziendali, favorisce lo scambio e il confronto di comuni esperienze e contribuisce alla formazione di una cultura informatica di base.

Il fenomeno è tanto più evidente nel segmento di mercato relativo agli utenti di prima meccanizzazione, in genere privi di esperienza informatica, e per i quali è quindi indispensabile conoscere non solo i benefici ma anche i limiti e i costi connessi con l'automazione Edp.

(continua in ultima pagina)

Comunicazione dell'ing. Gian Carlo Vaccari, Direttore Generale delle Attività Diversificate della Honeywell Information Systems Italia

La Direzione Generale Attività Diversificate, di cui sono responsabile, è stata costituita all'inizio del 1979 raggruppando, come dice la parola, una serie di attività diverse che si è ritenuto necessitassero da parte dell'azienda di una maggior focalizzazione dell'attenzione.

Pertanto il 1979 è stato un anno di riesame delle attività svolte in questi settori, di analisi delle esperienze fatte, di valutazione dei risultati, allo scopo di definire le più adeguate strategie per il futuro.

Trattandosi di attività che hanno fra di loro poco in comune, ritengo sia opportuno un esame separato per ciascuna di esse.

Direzione Vendite Estero

Nel 1979 vi sono state in questa area luci ed ombre molto marcate, dati i mercati su cui noi operiamo.

- **Iran**

L'attività di questo mercato, che nel passato aveva dato risultati molto positivi, si è totalmente fermata a causa delle note vicende politiche.

Direi che è estremamente difficile fare oggi delle previsioni, ma non abbiamo previsto per il 1980 nessun risultato concreto, data l'attuale situazione.

Comunque nel 1979 (e lo sarà ancora nel 1980), è nostra intenzione di mantenere quel minimo di legame possibile con il nostro distributore per poter riprendere le attività qualora la situazione evolvesse positivamente.

- **Jugoslavia**

L'attività in Jugoslavia nel 1979 è stata caratterizzata da un buon sviluppo delle nostre attività dirette attraverso l'agenzia Progres e soprattutto dall'entrata in vigore del contratto di *joint venture* con la Elektronska Industrjia.

A questo proposito nel 1979 è iniziata l'attuazione del piano industriale e la HISItalia ha ora in Jugoslavia, sul posto, diverse persone a vari livelli, specialistico e manageriale, per il trasferimento del *know-how* e per l'implementazione del piano di attuazione previsto dal contratto.

I risultati dell'attività, ad oggi, sono promettenti e ci auguriamo che nel 1980 la situazione generale del paese non subisca delle evoluzioni che possono avere impatti negativi sulla nostra attività e su tutte le altre.

C'è comunque da osservare che, al di là dei fatti generali, anche in termini economici, la Jugoslavia si trova in una situazione economica non facile e ad alto tasso inflazionistico ma soprattutto, quello che ci riguarda, di un forte squilibrio della bilancia dei pagamenti. Il 1979 si è chiuso con un forte *deficit* e quindi c'è da aspettarsi, e ci sono già le prime avvisaglie, delle restrizioni nell'importazione nel paese che ci potrebbero impattare negativamente.

- **Turchia**

L'attività nel 1979 in Turchia è stata ridottissima, in quanto la crisi economica del paese e, anche qui, il *deficit* della bilancia dei pagamenti hanno portato il governo ad imporre severissime restrizioni alle importazioni di beni non indispensabili.

Importano petrolio, fertilizzanti e farmaceutici. Il resto è fermo.

Anche qui abbiamo cercato di mantenere un minimo di attività per non pregiudicare la nostra presenza in futuro. Tuttavia, anche il 1980 non si presenta positivo, in quanto la situazione economica del paese continua ad essere molto precaria, anche se sono stati concessi al paese sia dal fondo internazionale monetario, sia da paesi singoli, dei prestiti per poter risollevare l'economia.

- **Israele**

Nel 1979 si è avuto l'inizio delle attività del distributore ed i risultati sono stati molto promettenti.

Data la struttura del mercato, abbiamo puntato a vendere *small system* e mini e pensiamo che ulteriori buoni risultati si possono ottenere nel 1980.

Occorre comunque tener presente che si tratta di un mercato che è di dimensioni assai più ridotte sia della Jugoslavia che dell'Iran.

Progetti Speciali

Nel 1979 i Progetti Speciali hanno avuto un ulteriore sviluppo in termini di crescita del volume di affari e di risorse, ma hanno dato risultati economici molto negativi. In termini di risorse, si è avuto un grosso incremento durante il 1979, rispetto all'anno precedente.

Infatti, l'ingegneria è quasi raddoppiata passando in un solo anno da 37 unità, alla fine del 1978, a 73 alla fine del 1979. Anche l'organizzazione *marketing* è cresciuta seppure in modo più limitato.

Per quanto riguarda il ricorso a consulenti esterni, avvenuto nel passato e tuttora in corso, abbiamo ancora fatto ricorso a questa forma di collaborazione, in quanto ciò era necessario per far fronte, con la corretta qualificazione, all'aumento dell'attività, pur in presenza del grosso incremento di risorse interne prima citato.

Nel 1980 riteniamo di diminuire notevolmente il ricorso alla consulenza esterna attraverso un'ulteriore crescita delle risorse interne, in quantità e acquisizione di esperienza delle persone immesse negli anni precedenti, '78-'79.

Vorrei precisare che questo è un settore che richiede di per sé, data la natura dell'attività, un tipo di specializzazione e un certo ricorso se pur limitato a delle qualificazioni che esistono all'esterno dell'azienda.

Nel valutare i Progetti Speciali bisogna tener presente che questa attività è iniziata sperimentando molti settori applicativi e sapendo a priori che parte dell'attività era di *test*, sia dal punto di vista del mercato che tecnico e ciò sottolinea ancora una volta la volontà dell'azienda di investire in settori che presentano delle opportunità, accollandosi anche il rischio di perdite che lo sperimentare e l'affrontare settori nuovi comporta.

L'esperienza fatta ci ha comunque consentito di identificare i settori in cui l'attività dei Progetti Speciali può svilupparsi e questo sviluppo avverrà sia tenendo conto dei settori che di per sé possono portare a degli sviluppi economicamente e tecnicamente interessanti, sia per creare un supporto alla strategia generale di *marketing* della HISI.

In particolare alla strutturazione per segmenti di mercato di cui è stato detto precedentemente.

Vorrei comunque citare alcuni sviluppi positivi che sono stati fatti in quest'area, in particolare il terminale bancario e alcuni grossi progetti per la pubblica amministrazione.

Nel 1980 saranno fatti sul terminale bancario quegli sviluppi *hardware*, *firmware* e *software* che ci consentano di avere una linea competitiva e completa di terminali applicativi intelligenti per il settore banca-finanza; ciò, fra l'altro, ha come scopo di creare volumi addizionali per la SPPL.

Per quanto riguarda i progetti chiavi in mano, si proseguirà su progetti relativi alla pubblica amministrazione, ai progetti di controllo presenze, ai progetti di raccolta dati, puntando soprattutto su quelli che hanno carattere di ripetitività, che ci permettono di essere più competitivi.

Per contro, dovremo riesaminare molto attentamente il settore della distribuzione che, ad oggi, non ha dato i risultati che ci ripromettavamo e costituisce tuttora una fonte di perdite.

Education

Nel 1979 questa attività è continuata in supporto alla nostra attività commerciale per fornire ai clienti una valida preparazione all'uso dei nostri sistemi. Si è inoltre ulteriormente sviluppata l'attività di informatica professionale da una parte, e di informatica base dall'altra, corsi questi, aperti anche a personale non dei nostri clienti.

Riteniamo in questo modo di poter fornire un sia pur piccolo contributo in un'area, quella dell'acquisizione e diffusione del *know-how* informatico, su cui c'è bisogno certamente di portare un contributo in tutto il Paese.

Per quanto riguarda la formazione interna c'è stata un'espansione durante il 1979 piuttosto considerevole, sia per il personale commerciale che per il personale tecnico.

In totale la formazione interna ha avuto, rispetto all'anno precedente, un incremento di oltre il 15%. Ritengo inoltre di particolare interesse sottolineare il maggior volume di autoistruzione che si sta sviluppando, sia per i corsi *Assistenza Clienti* che per i corsi *Marketing*, venendo così incontro ad una sentita esigenza da parte delle persone, di ridurre i tempi di permanenza alla scuola, fuori dalle loro normali sedi di attività.

Durante il 1980 saranno sviluppati in autoistruzione altri corsi, soprattutto nell'area dell'informatica di base, incrementando quindi ulteriormente la quantità di istruzione che viene somministrata attraverso questo mezzo.

Università

Un altro punto che ritengo di interesse come informazione riguarda i nostri rapporti con le università.

Sono proseguite le collaborazioni e gli scambi con le diverse università in varie forme, dal contratto di ricerca alle borse di studio.

In particolare abbiamo continuato e sviluppato queste collaborazioni:

- con l'Università Statale di Milano è proseguito lo sviluppo degli studi sul *software engineering* (progetto Communication & Programming);

(continua in ultima pagina)

SEGUE: ING. PERETTI

lumi non raggiungibili con le nostre sole risorse che, d'altra parte, potranno essere meglio impiegate in attività di diverso e più ricco contenuto.

Nei prossimi anni, non possiamo illuderci, avremo davanti molte difficoltà da superare.

Noi sappiamo, e sono fatti positivi, che partiamo con stime di mercati potenziali allettanti, in crescita; che possediamo in azienda un buon *know-how*; che le nostre capacità di progetto, produzione, distribuzione, sono più che buone (e l'abbiamo dimostrato in questi anni); che Pregnana si pone nei confronti delle progettazioni HIS e concorrenti interni, in posizione ottimale (nell'ambito della Honeywell, Pregnana è guardata come un centro di ricerca di estrema validità); che siamo una azienda sana sia dal punto di vista degli uomini che vi lavorano che dal punto di vista finanziario.

Lo ripeto questi sono fatti positivi.

Non posso d'altra parte nascondere la mia preoccupazione per dei fatti che non sono da noi direttamente dipendenti e che potranno condizionarci.

Il costo del danaro è uno di questi fattori, e non possiamo farci niente.

Ogni punto di percentuale di aumento che la Banca d'Italia stabilirà per il costo del danaro comporterà 800-900 milioni di spese per interessi in più. Un aumento come quello che abbiamo avuto, di tre punti, vuol dire per la HISI 2.700 miliardi in più nel giro dell'80.

Attualmente il nostro indebitamento, circa il 40% del fatturato, è circa di 100 miliardi per la grande maggioranza in Italia.

Il superare questi livelli comprometterà la nostra capacità di investimento e quindi di sviluppo.

Se per esempio i clienti pagheranno in ritardo, la HISI dovrà prendere soldi a prestito dalle banche e aumenterà l'indebitamento. Aumentando gli interessi vengono sottratte parti di quei danari che invece dovrebbero essere destinati agli investimenti produttivi. Se arrivassimo a questa situazione la sola possibilità che penso ci potremo permettere è di rallentare lo sviluppo.

Oppure l'altra possibilità che esiste, è quella di chiedere al governo soldi a tassi di interesse più ridotti rispetto ai tassi di mercato.

L'altro problema esterno a noi, sarà il tasso d'inflazione. Gli aumenti dei costi non possono essere trasferiti sui prezzi dei nostri prodotti. Non possiamo farlo, come ho detto precedentemente, perché il mercato ce lo impedisce, se non molto parzialmente.

Un aumento dei costi entro e non oltre il 18% dovuto a motivi inflattivi nel 1980 ci porterà ad un punto di delicato equilibrio, ma ci permetterà di sopravvivere, investire, svilupparci.

Se l'inflazione invece sarà superiore ci troveremo a non essere competitivi, a non avere spazio per gli investimenti che abbiamo pianificato ed a dover imboccare la strada della recessione, il che significa contenimento dei costi e limitazione dello sviluppo.

Una delle componenti maggiori dei costi è il costo del lavoro.

Nel 1979, dicembre su dicembre, con un'inflazione del 18-19%, abbiamo avuto 28 scatti di contingenza con il relativo incremento del costo del lavoro.

Se nel 1980 avremo un incremento simile saremo da un punto di vista economico al limite massimo di sopportazione.

Se l'aumento sarà maggiore (ed alcuni ritengono possibile lo scatto di contingenza, nel 1980, di 40 punti) saremo veramente in zona problema.

Chiusura mercato pubblico

Un ultimo punto, perché anche questo è un punto importante, che ci potrebbe condizionare è la chiusura del mercato pubblico italiano.

Mi sembra inutile dissertare sui modi e sugli obiettivi delle « nuove relazioni industriali » di altre società, ma se il governo ci chiuderà il mercato pubblico, subiremo uno svantaggio iniquo, estremamente serio, che potrebbe avere dure e gravi conseguenze per noi.

In altri termini noi diciamo che non pensiamo, per il tipo di azienda che siamo, di meritarci una chiusura del mercato pubblico (assegnato ad una sola azienda), e, sperando che la decisione non sia stata già presa, che ci sia possibilità di dialogo.

Di questo discorso dobbiamo essere tutti coscienti, perché penso che le parti sociali debbano fare le proprie valutazioni e prendere le proprie posizioni.

SEGUE: ING. FEZZI

Questa situazione critica che conduce ad una non profittabilità non può, non deve durare a lungo. Quindi noi, come azienda, dobbiamo muoverci. Però ritengo che essendo le cause di essa fattori tipicamente italiani, dovrebbe essere anche il contesto politico/sociale italiano ad indicare le vie di soluzione. Con questo non dico che dobbiamo ricevere finanziamenti a fondo perduto o altro, ma dobbiamo avere almeno alcune certezze e non aggiungere alle incertezze che sono evidenti nel contesto economico, altre incertezze alle quali accennava l'ing. Peretti.

SEGUE: ING. CIMINO

Risultati 1979

Questo nostro nuovo tipo di presenza sul mercato, che si lega ad un processo di conoscenza delle problematiche di individuazione, di soluzioni, di specializzazione delle persone e di qualificazione del servizio, ha trovato la giusta rispondenza nei risultati ottenuti.

Infatti:

- nel 1979 il volume degli ordini si è incrementato, in valore, di più del 25%;
- le consegne sono cresciute, in valore, del 28%;
- il fatturato Italia ha subito un incremento del 15%.

Riorganizzazione DAC

La necessità di una qualificazione sempre maggiore del servizio, cui accennavo in precedenza, vale anche per quelle attività tradizionalmente di supporto all'utenza quali: la manutenzione dei sistemi, l'assistenza all'installazione degli impianti, l'assistenza al *software*.

Infatti la Direzione Assistenza Clienti è stata riorganizzata, a partire dal 1° gennaio 1980, in accordo a queste emergenti necessità e mutuando in parte le esperienze organizzative delle linee di vendita.

In tal senso la costituzione di settori dedicati all'assistenza ai sistemi mediograndi consentirà una maggior specializzazione (e quindi una maggior redditività) in un'area che implica sia per il fornitore che per l'utente elevati livelli di investimento.

Analogamente, nell'area dei piccoli sistemi, la capillarità della nostra struttura di assistenza dovrebbe garantire da un lato un livello di servizio soddisfacente per l'utenza e dall'altro, evitare un'eccessiva dispersione dell'attività che andrebbe di sicuro a detrimento della qualificazione professionale delle nostre risorse.

Il coinvolgimento sempre maggiore della DAC nel supporto all'attività dell'utenza, implica, inoltre, la creazione di nuove strutture operative e figure professionali; in tal senso va vista la costituzione di centri di assistenza *software* (occasione per una sempre maggiore accumulazione di esperienza), e la creazione di nuove figure specialistiche per il supporto all'uso del sistema da parte dell'utente.

Questa nuova organizzazione, partendo da una base di conoscenze comuni (per cui il personale operante sull'*hardware* continuerà a ricevere informazioni *software* di primo livello) consentirà una sempre crescente qualificazione professionale legata non tanto ad una forma esasperata di specializzazione quanto ad un più ampio coinvolgimento nella soluzione delle problematiche dell'utenza.

In questo senso il supporto all'uso del sistema, tradizionale componente dell'attività sistemistica diviene un ulteriore elemento di qualificazione del servizio offerto dalla DAC.

In sostanza, nel 1980, il problema più importante è il consolidamento di tutte queste strutture e di questi nuovi orientamenti sia per la vendita che per l'assistenza.

Il problema principale è di far seguito ai risultati ottenuti nel 1979 che devono essere confermati nel 1980, in un mercato che tradizionalmente non è fermo né in termini di offerta né in termini di domanda per cui l'impegno di tutta la Direzione Generale Marketing Italia è di risolvere questi problemi di tipo strategico ed ottenere volumi che consentano il mantenimento ed il potenziamento di questa struttura che è stata posta nel 1979.

SEGUE: ING. VACCARI

- con l'Università di Pisa è continuata la collaborazione sul tema delle architetture microprogrammate;
- all'Università di Pavia, con la quale c'è una lunga collaborazione nell'ambito del progetto HUSPI, sono state portate avanti una decina di ricerche di informtica medica (emesso il 4° volume di « Memorie Scientifiche »);
- all'Università di Salerno è continuata la collaborazione didattica che ha come tema fondamentale il tema « Microelaboratori ».

Honeywell

Honeywell Information Systems Italia
Supplemento al numero 2/febbraio 1980
di PanoramaHISI

Direttore Responsabile
Roberto Carlo Monti
Coordinamento
Francesco Fulvio Castellano
Grafica
Emilio Uggeri

panoramaHISI

Via G.M. Vida, 11 - 20127 Milano
tel. (02) 28.46.335/28.26.351